コンサルティングNOW 〔88〕

「ネット時代のラストワンマイルを考える」

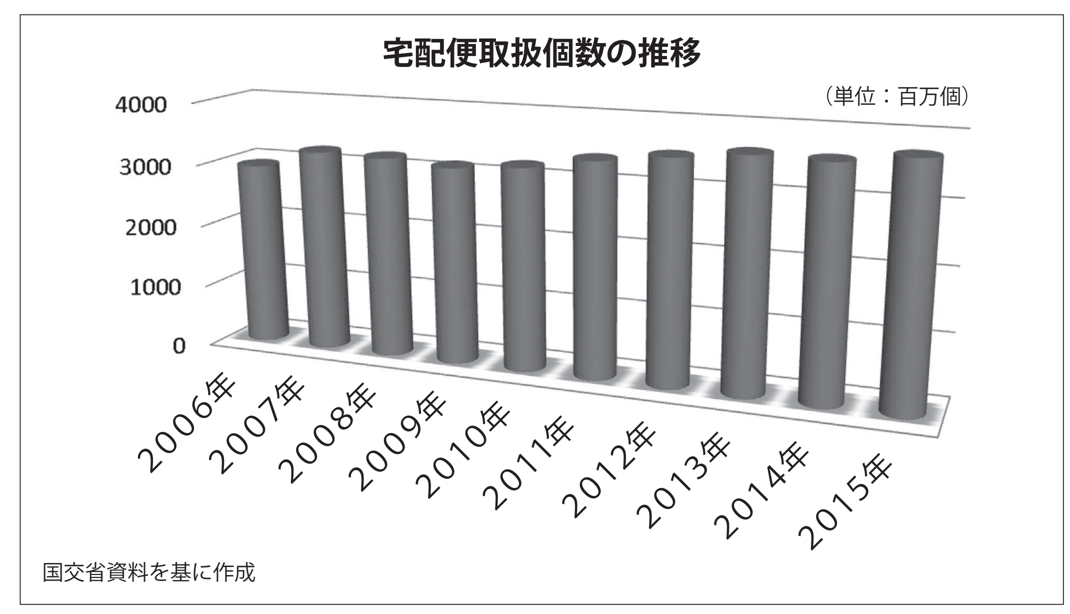
～人材不足時代の効率化～

国際物流総合研究所主席研究員企画本部長　砂川　玄任

宅配業界のB to C

日本の人口減少に伴う物流業界の人材不足の現状やサプライチェーンのグローバル化により、生産拠点の海外移転が加速し、国内の物流は減少傾向にある。また、働き方改革における労働時間の短縮など、物流業界にとっても厳しい経営環境の中、宅配業界は確実に荷量を増やしており、必要な人材の確保が難しい状況にある。国内の物流量は減少傾向にあるが、B to Cに関しては、今後もますます需要が増えてくると思われる。人口減少に伴うリアル店舗の減少や高齢化による買い物難民など環境が激変する中、ネットスーパーなど宅配事業の必要性は高まってくるだろう。特にスマホの普及によるネット通販は拡大の一途であり、こうした社会インフラの不足を補うサービスとして、ラストワンマイル事業（輸配送の最終配達サービス）が重要性を増している。

また、アマゾンに代表されるように、配送料無料化が消費者の利便性に拍車を掛けて、重量物（水や酒など重たいもの）や定期的に使用するものなどはネットを通じて注文をすることで、自分で買いに行かなくても補充できるインフラが出来上がってきた。それに伴い、宅配の不在率も社会的な生産性を阻害する要因として問題になっている。注文はリアルタイムでできるが、受け取りは在宅時間が限られているので、現状でも不在率は20～25％近い確率で発生している。言い換えれば、宅配料金の25％近くはロスをしている。今後、B to CやB to Bにおいても、働き方改革における生産性を上げてサービスを維持するためには、ラストワンマイルサービスのあるべき姿を明確にする時期にきているようだ。



国交省資料を基に作成

配送サービス・料金見直し

国土交通省は2017年11月4日に運送約款の変更を発表した。これは働き方改革の一環で、運送業界の長時間労働と生産性を下げる要因である待ち時間の解消のために制定されたことは明らかである。これまでの運送料金に対する定義を明確にすることで、運送サービスと料金を明確にする狙いがある。

運送料金を、待機時間料、積み込み料、運送、取り降ろし料に分けて明記して、運送約款の変更届を提出するように通達が行われた。これにより、発荷主や着荷主の責任で発生した待機時間は、追加料金として加算されるようになってくる。これは無駄な待機時間をなくして、ドライバーの生産性向上と労働環境の改善を図ることを目指している。狭義の意味で理解すれば、待機時間料金だけの問題のように思われるが、これは運送サービス内容とサービス料金を明確にすることで、料金の適正化を図ることが狙いと思われる。

従って運送事業者は、現行の運送サービスの内容を確認して明確に定義し、運送約款の変更を届け出る義務があるということになる。これは運送業界にとり、ドライバーの労働環境を改善することで、業界により多くの人材が雇用できるような、魅力あるサービス業に変身する絶好の機会である。

決して値上げの要請ではなく、委託する側も、荷物を受け取る側も、運送会社も三方が協力することで無駄をなくして、より適正な価格で安定したサービスが維持できるような環境整備が求められているのだ。

ヤマト運輸に端を発した宅配料金の適正化交渉は、運送業界全体のサービス料金の見直しにつながり、1990年の規制緩和から初めて、運賃の値上げ傾向にある。現在の宅配料金の標準料金で比較すると、100サイズ（3辺の合計センチ、重量は10キログラム以内）について、東京発送、関東着で見ると、ヤマト、佐川は1361円で同一料金。ゆうパックは、1180円と少し安めとなっている。

これは標準料金であり、大口ユーザーは当然ここから割引対象となっているが、本来これは1回で受け取るサービス料金であるとするならば、25％が再配達で、実に1個当たり272円が無駄になっている計算だ。これは誰も喜ばないし、実に無駄と言える。言い換えれば、75％の1回で受け取る利用客が費用を負担していると言える。

受益者負担を考えるならば、運送約款の変更に伴い明記されることになった待機時間料金と同じで、再配達に関しては別料金とすることも検討に値するのではないだろうか。

非効率な再配達の実情

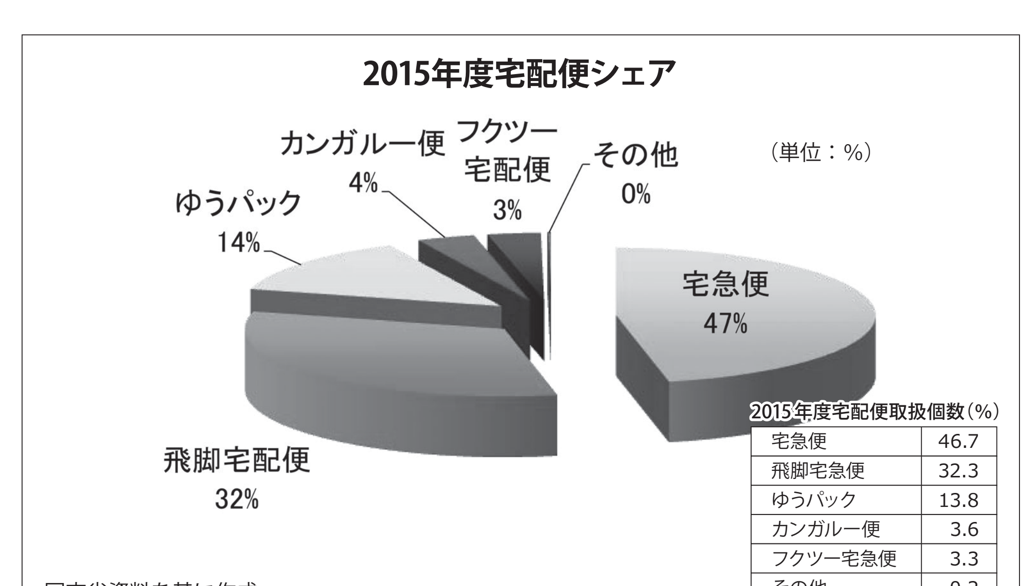
再配達の解消は宅配業者の当初からの問題であり、その解消方法として考案されたのが、配達時間帯指定（時間指定とは違う）であるが、その効果はあまり出ていないようだ。以前は送り手と受け手は別々であることが多かったが、今やネット時代となり、多くは発注者が受け取り手となっている。従って自分がいつ受け取りたいか、かなりの確率で特定できるはずだ。しかし、予定は変更を余儀なくされる場合があるので、配達時間帯の変更が自由にできるネットワークが必要になってくる。

受注者（販売者）が宅配業者を指定し、宅配業者が配達をする。この情報の流れが途切れることに問題があるようだ。現在の再配達の鍵は、あくまでも不在票が基準であり、不在票がないと再配達の依頼すらできない。絶対に受け取れないと分かっていても、不在票が配られるまでは、受け取りの変更がスムーズにできない環境である。

ネット時代の現在、不在票がなくてもアマゾンに代表されるように、発送時点で宅配業者の送り状ナンバーを事前通知することは十分可能なはず。送り状ナンバーが分かれば、個人情報の問題をクリアしながら、再配達（配達時間帯）の変更は容易に思える。

商流の部分に関しては、ネットの有用性をいかんなく発揮しているが、こと物流に関しては、十分なインフラがあるにもかかわらず、進化していないように感じる。

物流事業者の努力だけで無駄を排除してコスト削減を実現する時代は終わり、まさに三方（発送人、運送業者、荷受人）が協力して適正なサービス料金と、サービス提供者であるドライバーの労働環境の改善に取り組む時期ではないか。宅配業界においては、ビッグスリーで宅配貨物の約90％以上になり、宅配の共同配送は難しい状況にあると思われるが、逆に第4の勢力が共同配送を実現して、宅配の新しいラストワンマイルサービスを実現する可能性は否定できない。



2015年度宅配便取扱個数（％）

宅急便	46.7
飛脚宅急便	32.3
ゆうパック	13.8
カンガルー便	3.6
フクツー宅急便	3.3
その他	0.2

国交省資料を基に作成

B to Bで共同配送拡大

B to Bに関しても、ラストワンマイルの生産性を上げる活動は広がってきている。ライバル会社同士が共同で配達を行う、共同配送の取り組みが各業種で進んでいる。部分的ではあるが、ビール業界の共同配送、食品業界のエヌラインに代表されるような九州エリアや北海道エリアでの共同配送を実現して成果を上げている。

製造メーカーは製品では競争しても、物流は共同で行うことでサービス料金を下げる努力をしている。今やB to Bに関してのラストワンマイルサービスは共同配送を実現しなければ、コスト削減の可能性は低いと言わざるを得ない。

逆に言えば、運送事業者は新しいサービス体系を創出するビジネスチャンスでもある。サービス内容を明確に定義し、適正なサービス料金をメニュー化することで、利用者がサービスを選択できることが望ましい。

そのために重要なことは、情報システムの整備だろう。通信のリアルタイム性が確保できれば、待ち時間の解消にも大きな改善が期待できる。運送事業者には、デジタコやドライブレコーダーの搭載が増えてきており、これらのサービスには動態管理システムに活用されていることが多い。

また、渋滞情報の共有化や到着時間の予測精度も一段と正確性を増している。これらを有効活用することで配送計画はかなり正確に実行できる環境が整ってきた。すでにそういった配車システムを提供しているシステム会社もある。これからの運送サービスは情報システム無くして効率化は望めないだろう。

新サービスの可能性

宅配における非効率性は間違いなく不在対応であるが、B to Bにおいては時間指定である。特に共同配送に関しては、最適な配車を実現することで徹底的にコストを削減する目的がある。これに時間指定が入ると、効率的な配車が実現できない。これまでの空き車両の有効活用から、車両の空間（荷台）の有効活用へと精度を上げることが求められている。空き車両の有効活用と空間の有効活用は全く違う効率化となる。

ネットスーパーの配送形態も、車建てから、個建てへ、個建てから時間帯契約、そして車建てへと変化している。これは委託側主導から受託側主導に変化をしていると言える。これまでのように運送業者を叩いて価格を下げる手法が限界にきていることを示している。

現在の社会インフラとして配送サービスを維持するには、ある程度の費用負担は必要である。しかし、消費者の要望はより安い料金で、よりよいサービスを求めており、これがなくなるとは考えにくい。ラストワンマイルのニーズは今後もますます高まるものと思われる。ここに新しいビジネスチャンスが生まれる可能性があるのではないか。現在のネット環境を利用すれば決して不可能なことではないだろう。

1社で実現できないのであれば地域で協力する、または異業種で協力する。ネット時代に適用した、今後の運送業界の新しい発想とチャレンジに期待したい。共同配送サービスについては別の機会に話したい。

【略歴】（すながわ・げんにん）1975年愛知学院大商学部卒、中京佐川急便入社。85年佐川コンピュータシステム転籍。90年ビッグバン設立、代表取締役に就任。2002年エイチ・アイプランニング客員研究員。10年一般社団法人国際物流総合研究所主席研究員企画本部長に就任、現在に至る。沖縄県出身。64歳。

フレッシュマンのための
航空貨物Q&A 100問100答
日刊CARGO編集部編
【第6版】

好評発売中

定価：本体 1,900円（税・送料別）
A5判　224ページ

● 経済の先行指標“エアカーゴ”を分かりやすく解説
最新情報に基づき、2012年版を改訂。初歩的なテーマからホットな話題まで、専門記者が厳選した100の質問を選び直しました。写真や図表を使い各用語など丁寧な説明を行っています。
MEMO欄ではそれぞれの項目を補足する内容となっています。

● 最新のエアカーゴ関連の統計資料も掲載
エアカーゴに関する統計が一目でわかるように図表で掲載しています。
最新情報を基にした統計資料は、エアカーゴ輸送のポイントや“いま”の動向が理解できるとともに、将来のエアカーゴ業界を考える切っ掛けにもなります。

フレッシュマンからベテランまで
必読の1冊!!

ご購入お申し込みは　海事プレス社　ダイレクトショップで！　www.kaiji-press.co.jp
価格1,900円（税・送料別）
10冊以上購入で定価より10%割引いたします
お問い合せは…
（株）海事プレス社 販売部
TEL 03-5835-4162
E-mail:hanbai@kaiji-press.co.jp

海事プレス社

最新版Q&A内容紹介（抜粋）

入門編
■世界でどのくらいの航空貨物が運ばれているのですか?■最新型は貨物が多く積めるそうですね■ハブ・アンド・スポークとはどういうことですか?

初級編
■IATAの仕事とは何ですか?■実際に運賃はどうやって決まるのですか?■温度管理と軽さが重要と聞きましたが?■電池が危ないと言われますがなぜですか?

中級編
■シカゴ条約が民間航空体制の基本といわれますが?■航空運航のルールは海運とは異なるのですか?■航空貨物の通関はコンピューターで行われているそうですね?

応用編
■輸出入申告がどこからでも、どこへでも可能になるのですか?■爆発物検査は100%行わなければならないのですか?■貨物もeチケットみたいなものを導入しているそうですが?

統計・資料編
■日本出入航空貨物取り扱い実績の推移■航空貨物貿易額の推移■航空機積み込み・取り降ろし貨物量の推移

電子版も発売中
価格 2,052円（税込み）
下記電子書店でもご購入いただけます
Amazon / iBooks / 楽天kobo
セブンネットショッピング / ブックパス